
Coexister dans les organisations, un signe des temps ?

Jean-Pierre Boulinet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2939>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2939

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Jean-Pierre Boulinet, « Coexister dans les organisations, un signe des temps ? », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 21 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2939> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2939

Ce document a été généré automatiquement le 21 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Coexister dans les organisations, un signe des temps ?

Jean-Pierre Boulinet

- 1 Organiser une rencontre scientifique autour de la coexistence dans les organisations reste encore aujourd'hui une initiative bien insolite. Mais l'événement aurait-il été pensable voici une ou deux générations dans les années 1970-1980 ? À cette époque les perspectives théoriques se préoccupaient de promouvoir une réflexion sur les questions identitaires ou les conditions d'émancipation de l'acteur au travail dans une organisation} à visée humaniste, qui alors cherchait à se différencier de l'organisation. Vaux contours résolument tayloriens voire traditionnels. Nous nous trouvons aujourd'hui avec la coexistence en présence d'une formulation prudentielle voire minimaliste. Ce titre désigne un point d'équilibre, disons peu ambitieux, entre des forces plurielles souvent opposées les unes aux autres. Or ce point d'équilibre à l'époque était situé plus haut dans l'échelle de la sociabilité : on l'exprimait en d'autres termes plus engagés, plus offensifs, plus déterminés, du type : *col-laborer. co-opérer. co-habiter* ; ce sont des termes, certes eux aussi sans grande emphase, sans excès d'idéal, mais malgré tout positifs. Si la cohabitation est proche du niveau 0 de la sociabilité en évoquant la tolérance d'une proximité de vie. la collaboration quant à elle manifeste un engagement plus marqué dans la sociabilité. Avec la coopération, nous touchons à un niveau de sociabilité encore plus élevé dans l'engagement à tisser un lien social qui lui. est bien défini. Mais alors avec *co-exister*, formulation défensive qui nous repousse en deçà du 0 dans le négatif de la sociabilité, quelle signification symptomatique donner à un tel recours aujourd'hui ? D'emblée une pluralité de sens s'offrent à nous, que nous allons commencer par inventorier.

Coexister, une pluralité de sens

- 2 Nous pouvons assez facilement opposer dans la coexistence un sens fort minoritaire dans les usages à un sens faible majoritaire. Le sens fort consiste à voir dans la coexistence une mise en commun de nos capacités à exister, de nos ressources identitaires. Au contraire le

sens faible lait de la coexistence la capacité à perdurer ensemble, à juxtaposer tant bien que mal nos capacités à exister, l'essentiel se passant ailleurs. Or c'est le sens faible dominant qui semble le plus congruent avec notre culture plurielle de la post-modernité, une culture qui s'exprime ici à travers la dématérialisation des modes d'existence réduits à l'état de virtualités mises côte à côte, virtualités de nos réseaux communicationnels de nos projets, de nos expériences et compétences. Au contraire les autres termes que nous avons évoqués présupposaient pour aménager l'espace social une médiation, celle d'un espace à occuper dans la cohabitation, celle d'une œuvre à construire dans la collaboration, celle encore d'un travail à réaliser dans la coopération. La coexistence dont il s'agit ici renvoie bien à notre capacité à exister. Or durant des décennies écoulées, celle-ci s'est modulée prioritairement dans l'une ou l'autre forme de construction identitaire empruntant au passage la figure du projet à faire advenir, celle-ci se voulant le recours obligé en post-modernité pour tenter de ne pas se laisser marginaliser, pour s'affirmer soi-même. Dans l'affirmation d'une culture individualisante, coexister c'est rendre conciliables une pluralité de projets existentiels voisins.

La coexistence dans les différentes formes de management de projet

- 3 Des différentes variantes de projet, celle qui a émergé de façon spectaculaire au cours de la décennie écoulée concerne bien le management de projet. Celui-ci est devenu le mode incontournable auquel on a actuellement recours pour gérer les changements collectifs initiés volontairement.
- 4 Qu'elle soit entreprise ou établissement, l'organisation s'identifiait à une figure unitaire de projet qui se présentait comme ayant une fonction intégrative. celle du projet d'entreprise, voire du projet d'établissement lorsqu'elle développait des logiques partenariales de collaboration (moi et mes collaborateurs), de coopération au sein de groupes autonomes ou de cohabitation (celle de deux composantes incontournables de toute entreprise, la composante stratégique et la composante culturelle). Or le projet d'entreprise, concept éminemment francophone, en ce qui le concerne, très en vogue dans les années 1980 n'a plus cours aujourd'hui pour des raisons qu'il serait facile d'inventorier mais qui dépassent les limites de ce texte. À cette conception intégrative et unitaire du projet d'établissement, ultime tentative à la mode française caractéristique de notre modernité avancée pour insuffler du consensus dans les organisations, s'est substitué une conception plurielle qui recourt plus que jamais à la figure du projet mais en lui faisant subir une torsion telle que cette figure en devient méconnaissable pour un moderniste. Cette torsion culturelle fait passer le projet de la mode française à la mode anglo-saxonne. Un tel changement de profil est davantage révélateur de nos environnements post-modernes avec lesquels il entretient maintes connivences. Le management de projet au sein des organisations nous ouvre en effet vers des logiques plurielles, celles de ces équipes-projets travaillant en marge des organisations pour instiller un changement en mode horizontal, chaque design team ou équipe-projet fonctionnant en parallèle, porteuse d'une commande ou d'une mission spécifique, ces différentes équipes tentant entre elles de coexister.
- 5 Or en modernité les choses étaient finalement plus simples : les changements planifiés de façon délibérée existaient en beaucoup plus petit nombre. Chaque organisation ne

cherchait pas à travailler sur plus d'un changement à la fois, que ce changement considéré comme stratégique porte le nom de recherche-action, d'expérimentation ou encore de groupe autonome. Les changements se voulaient socio-techniques et concernaient aussi bien la façon de coopérer qu'une production à réorienter. Pensés sur un mode vertical, ils étaient traversés par des rapports de force, des conflits, mettant bien souvent aux prises innovateurs et conservateurs. Aujourd'hui les managements de projet s'organisent sur un mode horizontal et relèvent plus de changements procéduraux portant davantage sur des paramètres techniques à réorganiser, sur une nouvelle organisation à implanter et cherchent à conjurer des mouvements browniens, chaotiques, exprimant une mobilité, une flexibilité en tous sens.

Une triple coexistence en civilisation communicationnelle

- 6 La mutation dans les pratiques sociales qu'exprime la montée en puissance du management de projet est à mettre en relation avec un changement de paradigme dominant dans nos environnements culturels et civilisationnels, changement de paradigme qui justifie la métamorphose sémantique d'une modernité tardive devenue à une génération d'écart postmodernité. Ce changement de paradigme est celui qui voit les préoccupations dirigées vers les processus de production notamment industrielle progressivement s'estomper depuis une trentaine d'années, sans pour autant bien entendu disparaître au profit de nouvelles préoccupations autour de la circulation de l'information et l'organisation de réseaux de communication. Les nouvelles technologies de la communication induisent fortement mais sans pour autant être déterminantes de nouvelles pratiques culturelles autour de la gestion de l'immédiateté informationnelle, de la prise en compte de la simultanéité des réseaux, de l'urgence des imprévus informationnels, en un mot des organisations à court terme qui ne valent que ce que dure la pertinence d'une information communiquée.
- 7 C'est dans ce nouveau contexte communicationnel que prennent sens les pratiques de management de projet. Au même titre que le flux informationnel des systèmes de communication fait coexister en simultané un grand nombre d'informations, le management de projet travaille sur une triple coexistence :
- 8 • une coexistence au sein d'un management de projet entre :
- 9 • une commande de plus en plus exigeante et tatillonne dans ses systèmes de contrôle et de validation :
- 10 • une équipe-projet et son chef projet encore appelé porteur de projet tenus de délivrer un produit de qualité, celui correspondant à la commande, dans des délais impartis et avec des moyens octroyés :
- 11 • une coexistence dans la gestion concrète du projet proprement dite entre 1) des gens du projet, ceux de l'équipe chargés d'implanter le changement en cause ou l'innovation : ils s'inscrivent dans la mobilité et sont porteurs d'une mission temporaire : 2) des gens des métiers appartenant à la structure organisationnelle traditionnelle sur laquelle porte le management, des gens détenteurs d'un savoir-faire pérenne duquel ils tirent leur légitimité :

- 12 • une coexistence au sein d'une même organisation, voire entre organisations, d'une pluralité de managements de projets, coexistence susceptible de prendre différentes formes : 1) ces équipes fonctionnant en parallèle pourront s'ignorer, chacune étant inscrite dans un champ d'intervention bien différencié par rapport à sa voisine ; 2) elles pourront chercher à se neutraliser ou même se concurrencer, se vivant dans la compétition ou dans le conflit ; 3) elles pourront chercher à coopérer, transformant leur coexistence en sociabilité à effets démultiplicateurs.

Ce qui facilite la coexistence

- 13 Un projet collectif tel qu'il transparaît dans le management de projet est un construit de solidarités, construit tissé à partir d'un lien social toujours fragilisé qu'il est nécessaire de conforter constamment si l'on veut éviter que la coexistence se délite en rivalités et conflits. Les pratiques suivantes vont avoir pour fonction de conforter la coexistence :
- 14 • la négociation entre commanditaire et équipe-projet, une négociation ordonnée à développer dans la gestion de projet le principe de subsidiarité et la sphère d'autonomie de l'équipe : cette négociation implique un double fondement, une légitimité de pouvoir reconnue au commanditaire à travers le statut de sa demande, une légitimité d'autorité en termes d'expertise dévolue à l'équipe-projet :
- 15 • l'implication des acteurs de projet au sein d'un groupe de tâche générant sa propre dynamique de préférence à une équipe calée sur la double fonctionnalité d'une tâche à accomplir et d'un leader organisateur :
- 16 • une centration sur le processus, davantage que sur les procédures, apte à prendre en compte des espaces d'incertitude créateurs.
- 17 • une œuvre à construire avec un but à identifier.

Ce qui rend difficile la coexistence

- 18 La coexistence deviendra problématique, voire régressive tant en termes de lien social que de capacité à innover dans les situations suivantes :
- 19 • un commanditaire tout-puissant qui impose ses vues sans contrepartie ne sera pas d'un meilleur apport qu'un commanditaire versatile, qui ne sait pas très bien ce qu'il veut ;
- 20 • la frénésie de projets parfois menés parallèlement, souvent concurrents entre eux est une véritable épreuve pour la coexistence :
- 21 • de même à propos d'un projet suscitant l'une ou l'autre forme d'envie, l'émergence d'un contre-projet conflictuel va attiser tensions, espionnage, suspicion et rivalités : aussi en arrive-t-on dans un tel cas à se demander si les conduites de projet sont porteuses de liaison ou de déliaison sociale :
- 22 • une gestion incohérente des temporalités, soit par excès de précipitation, soit par une grande rigidité des planifications, soit par des repères temporels qui vont à la dérive, les délais n'étant pas respectés ;
- 23 • un profil tyrannique du chef de projet, rigide dans ses relations avec l'organisation sur laquelle est conduite le changement, directif et contrôlant avec les membres de son équipe :

- 24 • une inertie au sein de l'organisation des gens de métier qui refusent toute perspective de changement par principe d'une légitimité qui ne veut pas s'en laisser compter par des intrus étrangers ou par peur de l'incertitude et de l'aventure, le cas échéant qui sont entre eux dans un état de conflit, qui développent vis-à-vis de leur organisation un état de rancœur :
- 25 • la multiplication des évaluations à court terme en lien avec l'obligation de résultats engendre davantage de compétitivité fébrile ainsi qu'un climat anxigène que de saine coexistence : cette multiplication a par ailleurs pour effet d'encourager la compétitivité entre acteurs impliqués, surtout si ces derniers ne sont pas réunis à partir d'un minimum de cooptation.

Peut-on en rester à la coexistence ?

- 26 Réduire la sociabilité organisationnelle à l'une ou l'autre forme de coexistence c'est se donner du lien social une conception fort modeste mais peut-être aujourd'hui incontournable à une époque de profondes désillusions. Ces désillusions au regard des perspectives défuntes associées aux idéologies du progrès, traversent les organisations où il est davantage question de souffrance au travail et déficit de reconnaissance que de construction identitaire par le travail. La valeur travail elle-même est livrée à toutes les surenchères paradoxales, faisant ainsi alterner des éloges successifs de la société du non-travail et de la société du travail, line telle coexistence des deux cultures de valorisation du travail et de suspicion à son endroit au sein des organisations est bien le reflet d'une telle époque aux idéaux éphémère et brouillés. Elle est le symptôme d'une société qui doute d'elle-même pour avoir perdu l'un de ses marqueurs essentiels. Ainsi simultanément deux questions se posent à nous pour légitimer une telle coexistence. Cette coexistence n'est-elle finalement que le signe qu'en matière de lien social nous ne saurions faire mieux ? Un tel signe serait alors le révélateur d'une sorte de délitement dans les relations au sein des organisations, le révélateur d'un repli individualiste. Ne peut-on pas au contraire considérer l'une ou l'autre variété de coexistence que nous observons comme l'expression de formes de socialité montantes au sein des organisations ? La coexistence pourrait alors être entrevue comme le mode d'expression privilégié de la mutation de la valeur travail et sans doute la préfiguration d'un nouveau contrat social.

AUTEUR

JEAN-PIERRE BOULINET

Université Catholique de l'Ouest